



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE ET  
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION



# Plan d'Action Ministériel pour le contrôle interne financier 2018-2020

## Volet « contrôle interne comptable – État »

CIC

Décembre 2018

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

### Le cadre juridique

- Article 47-2 de la Constitution
- Articles 27 et 58-5 de la LOLF
- Article 170 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012
- Décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne
- *Arrêté du 28 décembre 2018 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'Etat*
- Décret n°567 du 24 avril 2012 relatif au contrôle et à l'audit internes au sein du MENESR

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". (...).

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 ».

### La démarche

Le contrôle interne comptable est un sous ensemble du contrôle interne, qui ne désigne pas une fonction de contrôle mais un **ensemble de dispositifs** :

- mis en place par une organisation pour maîtriser ses activités,
- mis en œuvre par l'ensemble des agents de cette organisation,
- en vue de fournir une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, que les objectifs de l'organisme seront atteints.

C'est un **dispositif dynamique** qui repose sur une expertise régulière des risques et s'inscrit dans une amélioration continue, à la fois dans les domaines de l'organisation des services, de la documentation des procédures et de la traçabilité des opérations financières et comptables.

Le contrôle interne comptable recouvre donc **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. L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne est évaluée par l'audit interne, à la charge d'un service distinct des acteurs opérationnels.

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 donc les apports d'une démarche de contrôle interne ?

Le contrôle interne est une démarche intégrée à l'activité opérationnelle de chacun, qui implique une prise de recul collective 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**.

Elle apporte ainsi à une organisation des éléments favorisant la qualité du service et des éléments générateurs d'efficacité pour la **maîtrise de ses propres processus de gestion**.

La démarche de contrôle interne en général et le contrôle interne comptable en particulier sont des outils mis au service de la maîtrise **interne** des risques et de la gestion d'une organisation.

## Sommaire

1	NIVEAU DE DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET RECOMMANDATIONS GENERALES ISSUES DE L'AUDIT...	4
1.1	BILAN DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DU CIC PROGRAMMEES SUR LA PERIODE 2016-2018 .....	4
1.2	APPRECIATION PAR L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS ASSOCIEES .....	6
2	ANALYSE DES RISQUES COMPTABLES DES MENJ-MESRI.....	8
2.1	PRINCIPES METHODOLOGIQUES FONDANT LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMPTABLES MINISTERIELS .....	8
2.2	CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS COMPTABLES MENJ-MESRI .....	9
3	AXES DE TRAVAIL DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL 2018-2020 .....	10
3.1	AMELIORER : LE CONTROLE INTERNE EST UN DISPOSITIF VIVANT .....	11
3.1.1	METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS RECURRENTES .....	11
3.1.2	RENOVER LA CARTOGRAPHIE MINISTERIELLE DES RISQUES COMPTABLES .....	11
3.1.3	RENOVER LES OUTILS DE CONTROLE INTERNE COMPTABLE .....	12
3.2	ÉTENDRE LA DEMARCHE ET RENFORCER L'ÉVALUATION .....	14
3.2.1	CONSTRUIRE ET DIFFUSER DE NOUVEAUX REFERENTIELS DE CIC.....	14
3.2.2	RENFORCER LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES ACTIONS DE CONTROLE ET DE DETERMINATION DU NIVEAU DE DEPLOIEMENT DES AMR.....	15
3.3	ACCOMPAGNER : FAVORISER LA MONTEE EN COMPETENCE DES ACTEURS OPERATIONNELS ET ACCENTUER LES ECHANGES	16
4	ACTIONS A EXPERTISER .....	17
	ANNEXES .....	18

### Suivi des versions :

- ✓ Version 1 – décembre 2018
- ✓ Version 2 – janvier 2019 – validée

# 1 Niveau de déploiement du Contrôle Interne Comptable et recommandations générales issues de l'audit

## 1.1 Bilan des actions de renforcement du CIC programmées sur la période 2016-2018

### > Rappel des objectifs du Plan d'Action Ministériel 2016-2018

Après deux plans d'action successifs, destinés d'une part à relancer et à réorganiser le dispositif ministériel pour le pilotage et la mise en œuvre du CIC et d'autre part à renforcer les démarches d'accompagnement et d'animation, le PAM 2016-2018 ouvrait une nouvelle séquence dont les objectifs visaient à :

- **Maintenir les grands axes de travail définis depuis 2014 :**
  - Consolider les acquis ministériels au travers d'actions visant à appuyer les trajectoires académiques en termes d'évaluation du déploiement, à actualiser les outils de CIC le nécessitant et les mettre en adéquation avec les évolutions, à mettre en place des méthodologies de révision et/ou création d'outils de CIC ;
  - Étendre la démarche de manière pragmatique, en élargissant au besoin le périmètre de processus couverts, ainsi qu'en renforçant les moyens de mesure de l'efficacité du dispositif de CIC et, enfin, en associant les services de l'administration centrale et les académies au suivi opérationnel de la mise en œuvre du PAM par la création d'une instance dédiée.
  - Renforcer la conduite au changement, en poursuivant le partage des bonnes pratiques et accentuant les actions de mutualisation des outils.
  
- **Favoriser une intégration durable du CIC dans les modalités de gestion des organisations :**
  - Donner aux décideurs davantage de leviers pour le management de leurs organisations ;
  - Permettre une intégration plus importante du dispositif dans l'activité quotidienne des acteurs opérationnels.

### > Les objectifs que s'était assigné le ministère sont en partie atteints

L'analyse du niveau actuel de déploiement du CIC ministériel permet de considérer qu'au terme du PAM 2016-2018, une partie significative des actions sont mises en place. Les actions qui n'ont pas pu aboutir sont reportées sur le plan d'action 2018-2020 ou orientées vers des modes plus appropriés à l'atteinte de l'objectif poursuivi.

Le bilan montre que des avancées importantes participant d'une structuration plus solide et mieux articulée de la démarche ont pu être conduites au regard des **réalisations suivantes** :

- Les **instances de gouvernance et de pilotage**, essentielles au dispositif de contrôle interne, sont consolidées tant au niveau national qu'au niveau des services déconcentrés et désormais appuyées par une instance intermédiaire plus opérationnelle : le comité de suivi opérationnel (COSUI) installé

en 2017 réunit des référents techniques CIC de 6 académies ainsi que les pilotes de processus métiers de l'administration centrale ;

- Les **outils de CIC**, définis dès 2012 pour assurer la maîtrise des processus comptables les plus risqués du périmètre ministériel, continuent de se développer passant de 20 à 24 référentiels de contrôle interne comptable à l'échéance du PAM 2016-2018 documentant notamment 198 activités de maîtrise des risques (AMR), dites clés, à mettre en œuvre en priorité au sein des services, tant en académie que dans les services centraux. Il convient en effet de relever que **des AMR relevant des services pilotes en administration centrale intégrées dans les RCIC récemment déployés** sont particulièrement structurantes en termes d'organisations et de pratiques de travail ;
- L'activité de l'audit interne et le suivi régulier de l'audit externe mené par la Cour des comptes ont permis d'accompagner la qualité du dispositif opérationnel de CIC ministériel.

#### > **Des axes d'amélioration néanmoins**

D'un niveau de maturité important, le dispositif comporte néanmoins des marges de progrès :

- La trajectoire pour le déploiement des actions relevant de l'administration centrale reste à consolider et à articuler davantage avec le dispositif global ;
- En matière d'évaluation : l'outil de suivi du déploiement des AMR est relativement bien utilisé, la totalité des académies métropolitaines et une partie des académies d'Outre-Mer se sont appropriées l'application G2P dédiée à la saisie et au reporting du niveau de déploiement. Il apparaît néanmoins un besoin de définir un cadre qui soit une aide méthodologique pour déterminer l'avancement de la mise en œuvre des actions de maîtrise des risques de façon plus homogène.  
En lien avec ce constat et afin de faciliter l'évaluation de l'efficacité du dispositif de CIC en place, le développement d'indicateurs de performance doit encore s'amplifier.
- En matière d'outils, outre la construction de nouveaux RCIC, les référentiels existants doivent être revus, soit en profondeur soit par une actualisation tenant compte des évolutions réglementaires ou applicatives de façon à limiter toute confusion.
- En matière d'accompagnement : l'offre de formation est à revoir et à adapter aux besoins pour l'ouvrir à un public plus large.
- En matière de partage et de communication : les besoins exprimés par les référents pour les aider à se professionnaliser notamment par le renforcement des échanges et le partage de pratiques ou d'outils au sein du réseau des référents suppose de revoir le mode de diffusion actuel (Pléiade) en l'adaptant.

## 1.2 Appréciation par l'audit et recommandations associées

### > L'évaluation du certificateur

Dans le cadre de son évaluation des exercices 2016 et 2017, la Cour des comptes soulignait une nouvelle fois **l'amélioration du dispositif de contrôle interne comptable au sein des MENJ-MESRI** et le niveau de maturité du dispositif ministériel.

Les principales conclusions et les notes attribuées confirment :

- La qualité du pilotage des structures de gouvernance et d'animation du contrôle interne : les instances sont stables et se réunissent régulièrement ;
- La qualité de la documentation stratégique et de la documentation des processus, adaptée aux missions des MENJ et MESRI ;
- L'homogénéité et la régularité du reporting constituent une amélioration de la consolidation des actions de contrôle ;
- La montée en charge des missions d'audit interne et le suivi régulier des recommandations émises, l'ensemble soumis au comité ministériel d'audit interne (CMAI) participe d'un dispositif d'audit interne ministériel reconnu ;
- L'amélioration de la connaissance par les MENJ / MESRI du dispositif de contrôle interne au sein de ses opérateurs.

Au regard de ce constat d'une maturité importante du dispositif de contrôle interne comptable des ministères, la Cour a fait évoluer le périmètre de la note en supprimant des items relatifs à la gouvernance, au pilotage et à l'évaluation par l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR). En revanche, la carte des risques doit encore être davantage articulée avec les processus et risques identifiés dans les RCIC.

Les principales marges de progrès identifiées par la Cour concernent :

- L'articulation entre la carte des risques et les processus, risques et actions de maîtrise identifiés dans les RCIC,
- L'outillage des académies en matière de guides de procédures et d'outils opérationnels de contrôle au vu des insuffisances en matière de formalisme et de compte rendus d'activités (« reporting ») sur les contrôles,
- La question de l'analyse de l'efficacité des contrôles avec la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de reporting sur l'efficacité des contrôles,

Enfin, elle recommande de favoriser la mutualisation de bonnes pratiques et d'outils pour renforcer l'outillage des acteurs opérationnels en matière de procédures et de contrôle.

Dès la NEC 2014 et jusqu'à celle de 2016, la cour des comptes a complété son dispositif d'évaluation en se rendant en académies pour apprécier l'effectivité et l'efficacité du dispositif sur la gestion du macro-

processus des rémunérations : 4 académies par année, pour un total de 12. Il ressort de ces audits de terrain les conclusions suivantes :

- des niveaux de maturité hétérogènes
- une diffusion progressive de la culture et des outils du CIC
- un foisonnement des outils de contrôle déjà mis en œuvre sur le macro-processus concerné
- des insuffisances en matière de formalisme et de comptes rendus d'activités (« reporting ») sur les contrôles

#### > **L'audit interne**

Le décret n°2012-567 du 24 avril 2012 relatif au contrôle interne et à l'audit interne des MENJ et MESRI crée la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). Au 1<sup>er</sup> septembre 2018, six audits à caractère comptable en partenariat avec la Mission Risques et Audit (MRA) de la DGFIP ont été menés par la MMAI :

- 2013 : audit sur les bourses de l'enseignement supérieur ;
- 2014 : audit sur les bourses de l'enseignement scolaire ;
- 2015 : audit sur les frais de jury d'examens et concours ;
- 2016 : audit sur le recensement et la comptabilisation des charges à payer ;
- 2017 : audit sur la chaîne de la dépense relative aux heures supplémentaires réalisées en EPLE ;
- 2018 : audit sur la chaîne de la dépense relative au paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative.

Les recommandations formulées dans les différents rapports d'audits en matière de maîtrise des risques et de sécurisation des processus comptables ont donné lieu à des actions complémentaires dans les dispositifs de sécurisation existants pour une amélioration continue de la maîtrise des risques identifiés.

Les recommandations issues des audits de 2017 et 2018 ont été engagées, notamment par la révision du RCIC relatif aux heures supplémentaires saisies en établissements et auront un impact sur les actions à conduire dans le plan d'actions 2018-2020 (cf infra les actions à mettre en œuvre).

La mission ministérielle d'audit interne assure un suivi des recommandations élaborées pour chaque audit. Ce suivi fait l'objet d'une publication, matérialisant ainsi l'état d'avancement.

## 2 Analyse des risques comptables des MENJ-MESRI

### 2.1 Principes méthodologiques fondant la cartographie des risques comptables ministériels

Afin d'assurer une permanence des méthodes, les cartographies des processus comptables des MENJ et MESRI et de priorisation des risques comptables ont été actualisées. L'élaboration d'une **cartographie des risques comptables** est un prérequis à toute démarche de contrôle interne financier. Ainsi, elle permet de définir, en croisant les enjeux financiers et les capacités de maîtrise des risques du ministère, les priorités qui seront fixées dans le volet CIC du présent plan d'action ministériel de contrôle interne financier.

#### > Cartographie des processus comptables ministériels

Les travaux de cartographie des risques se fondent nécessairement sur un premier niveau de **cartographie des processus**. La méthodologie s'appuie sur la cartographie des cycles et processus comptables du comptable centralisateur des comptes de l'Etat. Les données financières qui alimentent les différentes cartographies sont issues des extractions du système d'information financier CHORUS<sup>1</sup>. Certaines données ont été recoupées avec les données du rapport du CBCM et d'enquêtes spécifiques diligentées par le ministère. Enfin, les éléments chiffrés présentés ci-dessous sont ceux de l'exercice 2015<sup>2</sup>.

#### > Cartographie de priorisation des risques comptables ministériels

La méthode de cotation employée dans le cadre du précédent PAM est à nouveau mobilisée. La cartographie de priorisation des risques comptables ministériels met en relation, par processus :

- un indice de « poids financier » de 1 (mineur au regard des autres processus) à 5 (majeur) ;
- un indice de maîtrise de risque par le CIC, de 1 (optimal) à 5 (faible) qui prend en compte :
  - L'existence ou non de dispositif de maîtrise des risques déployé au titre de la politique de CIC ministérielle et leur degré de déploiement ;
  - Les perspectives d'augmentation ou de réduction du risque sur la période 2016-2018 (en prenant en compte, en particulier, les évolutions réglementaires, organisationnelles voire informatiques qui sont programmées) ;
  - Les conclusions des évaluations menées par l'audit ;
  - Le cas échéant, des appréciations complémentaires « à dire d'experts ».

**Attention** : cet indice n'évalue pas le degré de risque mais le niveau de couverture par des dispositifs CI tels que pilotés dans la démarche ministérielle de CIC.

La cartographie des risques identifiés dans le précédent plan d'actions demeure. Elle fera néanmoins l'objet d'une rénovation au cours du présent plan d'actions. Cette démarche s'inscrit plus globalement dans le dispositif de maîtrise des risques au sein du ministère qui articule les différentes cartographies.

<sup>1</sup> Utilisation de la restitution INFBUD 40 principalement

<sup>2</sup> En crédits de paiement

## 2.2 Cartographie des processus comptables MENJ-MESRI

Le tableau ci-dessous constitue la **cartographie des processus comptables** et indique la **priorisation des risques comptables** des MENJ-MESRI

Nature	Cycle	Processus / sous-processus		Référentiel actif	Nombre RCIC	Enjeux financiers (millions €)	Indice d'impact financier	Indice de maîtrise des risques par le CIC	Cotation 2018	Rappel Cotation 2016	Priorisation du risque 2018	
TITRE 2	Charges	Rémunérations et cotisations	Rémunération principale	Oui	5	31 551	5	3	15	15	P1	
			Cotisations	Oui	2	26 118	5	3	15	15	P1	
			Indemnités	Oui	2	3 018	4	3	12	12	P1	
			Supplément familial de traitement	Oui	1	468	2	2	4	4	P3	
			Congés longue durée	Oui	1	196	2	3	6	6	P3	
			Nouvelle bonification indiciaire	Oui	1	94	1	4	4	4	P3	
			Frais de jury	Oui	1	67	1	4	4	10	P3	
			Autres					3 240				
HORS TITRE 2	Charges	Interventions	Bourses de l'enseignement scolaire	Oui	1	682	3	3	9	9	P2	
			Bourses de l'enseignement supérieur	Oui	1	2 199	4	3	12	12	P1	
			Subventions aux EPLE	Oui	1	1 686	4	3	12	12	P1	
			Subventions aux établissements privés sous contrat	Oui	1	633	3	3	9	9	P2	
			Subventions pour charges de service public (EPN)	Oui	1	18 612	5	2	10	10	P2	
			Transfert aux organisations internationales	Non	0	1 327	4	3	12	12	P1	
			Participations / Établissements publics nationaux	Non	0	247	2		-			
		Baux	Non	0	51	1	3	3	3	P3		
		Commande publique	Oui	1	382	2	4	8	12	P2		
		Frais de déplacements et mission (hors formations et jurys)	Oui	1	86	1	3	3	4	P3		
		Prestations d'action sociale	Oui	1	23	1	3	3	3	P3		
		Frais de changement de résidence	Non	0	26	1	4	4	4	P3		
		Frais de justice /contentieux	Non	0	18	1	2	2	2	P3		
		Immobilisations et stocks	Opérations de clôture de fin d'exercice	Oui	2					-		P1
		Transverse	Transverse	Fonctions transverses chorus	Oui	1				-		P1
Autres					2 037							
						92 760						

### Légende

Echelle d'évaluation de l'indice d'impact financier

Supérieur à 10 000 M€	5
Supérieur à 1 000 M€	4
Supérieur à 500 M€	3
Supérieur à 100 M€	2
Inférieur à 100 M€	1

Echelle d'évaluation de maîtrise des risques par le CIC

Optimal	1
Fort	2
Elevé	3
Moyen	4
Faible	5

### Priorisation

P1 ≥ 12

8 ≤ P2 ≤ 10

P3 < 8

Nouveau RCIC

### 3 Axes de travail du Plan d'Action Ministériel 2018-2020

Les axes du présent plan d'actions ont été validés par le comité de pilotage CIC-CIB du 5 juillet 2018.

Ils ouvrent la 4<sup>ème</sup> séquence ministérielle concernant le CIC, après trois plans d'actions successifs (2012-2018) destinés à réorganiser, consolider et maintenir le dispositif de nos ministères.

***Il convient de préciser que les deux premiers PAM (2012-2014 et 2014-2016) ont permis d'améliorer significativement la sécurisation de nos processus financiers et comptables grâce à la mobilisation continue de tous les acteurs et grâce à des outils adaptés à l'organisation ministérielle.***

**Le plan d'action 2018-2020** porte l'ambition de passer un palier supérieur et rendre plus efficace le dispositif par le renforcement de l'articulation des instances et la mise à disposition ou la conception d'outillage :

- Améliorer le niveau de couverture des risques là où il apparaît insuffisant,
- Répondre à la nécessité de mesurer l'efficacité du dispositif,
- Accentuer l'accompagnement apporté aux acteurs

**Il en découle 17 actions prioritaires<sup>3</sup> dont la mise en œuvre sera suivie en COPIL CIC-CIB.**

Cette liste d'actions n'épuise pas l'ensemble des démarches de pilotage et de renforcement du CIC qui seront mises en œuvre en administration centrale et en services déconcentrés sur la période 2018-2020. En particulier, les actions dites « en mode permanent », documentées dans le Référentiel Organisationnel du CIC du ministère (RoCIC), seront intégralement mises en œuvre (enquête annuelle sur le déploiement du CIC, séminaire annuel, enquête sur les indemnités, appui au réseau CIC, etc.).

---

<sup>3</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

### 3.1 Améliorer : le contrôle interne est un dispositif vivant

#### 3.1.1 Mettre en œuvre les actions récurrentes

Le dispositif de contrôle interne comptable repose sur un socle minimal de déploiement composé a minima d'un reporting annuel, destiné à :

- Mesurer et évaluer le taux de déploiement des actions de maîtrise des risques définies dans les référentiels CIC actifs
- Mettre en œuvre les autres actions inscrites à la feuille de route annuelle.

Action <sup>4</sup>	Responsable	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIC	Académies et bureaux AC						
Mettre en œuvre les autres actions de la feuille de route annuelle	Académies et bureaux AC						

A noter : pour l'année scolaire 2018-2019, le nombre et le périmètre des référentiels CIC évoluent compte tenu des RCIC créés ou révisés, diffusés au cours du dernier trimestre 2018.

#### 3.1.2 Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables

- > **Mieux articuler la cartographie des risques comptables avec la cartographie des processus financiers et comptables**

La Cour des comptes a renouvelé ses observations quant à la fragilité de l'articulation entre les cartes des processus et des risques. Ce point doit être traité pour mettre en cohérence les outils de pilotage et opérationnels.

La cartographie des risques comptables majeurs des MENJ-MESRI et les risques identifiés au sein de chaque référentiel CIC par processus doivent donc davantage converger afin de disposer d'un outil mieux adapté à la gouvernance et au pilotage de la politique ministérielle en matière de CIC et qui établisse de manière plus explicite un lien entre la description des processus, le référencement des risques et leur degré de couverture par le contrôle interne.

Actions <sup>4</sup>	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus intelligible	DCISIF						

<sup>4</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

### 3.1.3 Rénover les outils de Contrôle Interne Comptable

#### > **Procéder à une revue annuelle de l'adéquation des RCIC aux besoins des acteurs**

Le référentiel organisationnel du contrôle interne comptable définit le rôle de pilote de processus comme le principal responsable de la conception des démarches de renforcement de CIC pour un ou plusieurs processus comptables relevant de leur périmètre de responsabilité.

Une revue annuelle de l'adéquation des RCIC aux besoins des acteurs est instituée au moins une fois par an afin de déterminer les travaux de mise à jour à conduire. Dans ce cadre, un état des lieux des AMR obsolètes ou devant être modifiées, au regard des évolutions réglementaires ou applicatives, doit être réalisé pour suite à donner.

Actions <sup>5</sup>	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Réaliser avec les pilotes de processus une revue annuelle de l'adéquation des RCIC	DCISIF et pilotes de processus						
Amorcer le toilettage des AMR devenues caduques	DCISIF + pilotes de processus + académies						

#### > **Réviser les référentiels de contrôle interne comptable (RCIC)**

Certains RCIC datant de quelques années nécessitent d'être révisés, certaines parties d'entre eux sont devenues obsolètes compte tenu de réorganisations et/ou d'évolutions d'outils ou n'intègrent pas des aspects réglementaires nouveaux.

En application de la méthodologie de révision définie lors du PAM précédent, trois référentiels doivent faire l'objet de cette procédure au vu des besoins identifiés par les acteurs ou suite aux recommandations d'un audit. Parmi ceux-ci, celui relatif aux opérations de clôture se construit par thématique de gestion, en conséquence il est en constante évolution jusqu'à la couverture complète des processus concernés par les opérations de clôture.

Pour ce qui concerne le référentiel « Chorus : Fonctions support », sa mise à jour est rendue nécessaire en raison d'une part, de l'évolution de la gestion des habilitations à Chorus depuis 2013 (délocalisation progressive de cette gestion en académie) et d'autre part, de la priorité donnée à la sécurisation du pilotage et de la gestion des habilitations par les orientations interministérielles 2019. Enfin, l'audit interministériel de la Cour des comptes réalisé en 2016 a conduit l'AIFE<sup>6</sup> à renforcer son suivi et ses contrôles, une revue a fait l'objet d'un suivi particulier en 2018 et d'un reporting spécifique sur lesquels les travaux de révisions pourront s'appuyer.

<sup>5</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

<sup>6</sup> Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Réviser le RCIC "Chorus : Fonctions support"	DCISIF + Académies						
Compléter le RCIC sur les opérations de clôture	DCISIF et pilote de processus						

## 3.2 Étendre la démarche et renforcer l'évaluation

### 3.2.1 Construire et diffuser de nouveaux référentiels de CIC

Les référentiels de contrôle interne comptable sont les principaux outils pour le déploiement du contrôle interne comptable au sein du ministère.

#### > Diffusion du RCIC des Heures supplémentaires versées en établissement

Des groupes de travail ont été conduits par le pilote de processus (DAF C3) avec les académies et des chefs d'établissement, les conclusions n'ayant pu être finalisées pour la rentrée scolaire 2018, ce référentiel reste à finaliser et à diffuser.

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Finaliser et diffuser le RCIC « Heures supplémentaires saisies en établissement »	DAF C3 (pilote de processus) et DCISIF						

#### > Construire et diffuser les référentiels « Rémunération des personnels de l'assistance éducative » et « transferts aux organisations internationales »

L'audit interne partenarial sur la qualité de la chaîne de la dépense relative au paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative a mis en exergue un certain nombre de risques qui justifient la création d'un (ou plusieurs) RCIC spécifique (s) à cette population. En effet, ce processus touche des catégories de personnels différents (AED, AESH), recrutés et gérés au sein de plusieurs structures différentes (services académiques, EPLE) sur deux titres budgétaires (Titre 2 PSOP, T3).

Aussi, cela nécessite d'une part de définir le périmètre de la gestion à couvrir et d'autre part de tenir compte de l'articulation avec les RCIC existants, ceux du macro-processus des rémunérations ainsi que celui concernant les subventions en établissement.

Enfin, les travaux de construction du référentiel relatif au processus « Transferts aux organisations étrangères » initialement prévus dans le plan d'action 2016-2018 ont été reportés et reconduits dans le présent plan d'actions.

Actions <sup>7</sup>	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Construire et diffuser le RCIC « Rémunération des personnels de l'assistance éducative (T2 et HT2) »	Pilote(s) de processus et DCISIF						
Construire et diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF						

<sup>7</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

### 3.2.2 Renforcer le dispositif d'évaluation de l'efficacité des actions de contrôle et de détermination du niveau de déploiement des AMR

#### > **Mesurer l'efficacité des actions de contrôle**

Le dispositif de contrôle interne comptable repose sur des référentiels embarquant un nombre important d'actions de maîtrise et d'actions de contrôle. La Cour des comptes a cependant signalé l'absence de dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle ne permettant pas d'en mesurer les résultats sur les activités de gestion.

A cet effet, et à l'instar de ce qui est réalisé par exemple au cours de la révision des RCIC relatifs aux bourses, aux frais de déplacements ou encore en introduisant des indicateurs dans le RCIC NBI, il convient de favoriser la formalisation des contrôles de supervision afin de permettre la consolidation des résultats au plan national.

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Consolider les actions de contrôle de supervision au niveau ministériel	DCISIF + académies						
Étudier la mise en place d'un contrôle de supervision de niveau 2 sur certaines actions	DCISIF						

#### > **Mieux évaluer son dispositif**

L'exercice d'auto-diagnostic au moyen de l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) qui permet d'évaluer son dispositif de contrôle interne est apparu peu utilisé et de manière hétérogène malgré un effort de simplification et d'adaptation de la grille pour répondre davantage aux spécificités du ministère.

En conséquence, suite aux bilans successifs, cette action a été retirée de la feuille de route 2017/2018 dans l'attente de la conception d'une méthode ou d'un outil mieux adapté et aisément applicable.

L'action pour concevoir et proposer une nouvelle méthode d'autodiagnostic, initialement prévue dans le plan d'action 2016-2018, qui n'a pas pu être réalisée, est reconduite. Elle s'attachera à partir de l'existant pour l'améliorer.

Cette action peut être associée à la construction d'une aide méthodologique pour l'évaluation de la mise en œuvre des AMR.

Actions <sup>8</sup>	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Améliorer l'auto-évaluation de son dispositif	DCISIF + académies						
Définir un cadre d'évaluation du taux d'avancement des AMR plus harmonisé	DCISIF + académies						

<sup>8</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

### 3.3 Accompagner : favoriser la montée en compétence des acteurs opérationnels et accentuer les échanges

- > **Accentuer la démarche de mutualisation des bonnes pratiques en matière organisationnelle, opérationnelle et d'évaluation**

Depuis 2015, différentes actions ont favorisé la mutualisation des bonnes pratiques ou d'outils académiques.

L'enjeu reste important au regard des besoins exprimés en termes d'échanges, d'accompagnement à la professionnalisation, de partages d'outils, de méthodes, de documentation. Les rapports d'audit externes ou internes citent des « richesses » académiques qui participent à la sécurisation des processus et qu'il faut tendre à capitaliser au service du CIC.

À cet effet, un espace collaboratif dédié au contrôle interne comptable contenant un forum d'échanges apparaît un format pertinent qu'il conviendra d'articuler avec la rubrique du CIFE de Pléiade.

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Favoriser la mutualisation et le partage par la création d'un espace collaboratif	DCISIF						

- > **Renforcer l'accompagnement par la formation**

Afin de répondre au plus près des attentes en matière de formation aux différents niveaux de pilotage ou opérationnels, une formation de proximité est à étudier.

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Construire et proposer une formation mieux adaptée aux acteurs opérationnels	DCISIF						
Construire et proposer un parcours de formations spécifique pour les acteurs en responsabilité sur le processus des rémunérations (Titre 2)	DAF C3						

## 4 Actions devant faire l'objet d'une expertise préalable

### > Commande publique

Le référentiel de CIC relatif à la commande publique est marqué par une forte évolution du processus de gestion de la dépense depuis le déploiement du SI Chorus, ayant conduit les services de l'État à, notamment, mettre en place un service facturier et déployer la dématérialisation des actes sous toutes ses formes. Des travaux d'actualisation puis de rénovation du macro-processus 3 (gestion de la dépense) ont été initiés depuis 2016 par les ministères financiers et devraient prendre fin dans le courant de l'année 2019. Dans cette perspective et, en fonction d'un possible audit interne ou partenarial en 2019-2020, la révision de ce RCIC ne fait pas encore l'objet d'une programmation à date.

### > Étudier les possibilités de remplacer l'outil de reporting G2P

L'outil de reporting G2P actuellement utilisé est déployé et généralisé depuis 2015. Il constitue également un outil de pilotage et offre un niveau d'information exhaustif sur l'effectivité du dispositif de contrôle interne. D'utilisation relativement simple, il permet au plus grand nombre de se l'approprier pour, in fine, disposer de données nationales.

Néanmoins, les limites de l'application ne permettent pas d'exploiter toujours finement ou de façon approfondie les contributions des services pourtant riches. Aussi, il apparaît pertinent d'expertiser les différentes solutions qui pourraient exister en vue de dégager des pistes d'amélioration ou de remplacement de l'outil.

## Annexes

### Lexique du CIC ministériel

#### ■ **AMR : Activités de Maîtrise des Risques**

- > Les activités de maîtrise des risques sont des dispositifs de Contrôle Interne Comptable devant être installés de manière pérenne, documentée et tracée au sein des organisations afin de permettre de réduire la probabilité ou l'impact des risques
- > Ces dispositifs peuvent prendre la forme, par exemple, de l'organisation de points de contrôle, de documentation de procédure, d'organisation de formations, d'installation d'indicateurs...

#### ■ **RCIC : Référentiels de Contrôle Interne Comptable**

- > Les référentiels de Contrôle Interne Comptable documentent les risques associés à des processus à impact financier et comptable, et les Activités de Maîtrise des Risques à mettre en regard.

### Documents complémentaires

L'ensemble des documents relatifs à la démarche de CIC des MENJ-MESRI est consultable sur l'intranet Pléiade, rubrique-métier « gestion budgétaire financière et comptable », page « Fonction financière et comptable ministérielle ».

Lien : <https://www.pleiade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000020/000005/Pages/2.aspx>

Sont en particulier consultables le dispositif de gouvernance ministérielle, les bilans du contrôle interne comptable au sein du ministère, le référentiel organisationnel du CIC ministériel et la bibliothèque des référentiels de CIC.

## PLAN D'ACTION CONSOLIDE

### Axe de travail « Améliorer »

Actions <sup>9</sup>	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIC	Académies						
Mettre en œuvre les autres actions de la feuille de route annuelle	Académies						
Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus intelligible	DCISIF						
Réaliser avec les pilotes de processus une revue annuelle de l'adéquation des RCIC	DCISIF et pilote de processus						
Amorcer le toilettage des AMR devenues caduques	DCISIF + pilotes de processus + académies						
Réviser le RCIC "Chorus : Fonction support"	DCISIF + Académies						
Compléter le RCIC sur les opérations de clôture	DCISIF et pilote de processus						

### Axe de travail « Etendre / Renforcer »

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Finaliser et diffuser le RCIC « Heures supplémentaires saisies en établissement »	DAF C3 (pilote de processus) et DCISIF						
Construire et diffuser le RCIC « Rémunération des personnels de l'assistance éducative (T2 et HT2) »	pilote(s) de processus et DCISIF						
Construire et diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF						
Consolider les actions de contrôle de supervision au niveau ministériel	DCISIF + académies						
Étudier la mise en place d'un contrôle de supervision de niveau 2 sur certaines actions	DCISIF						
Améliorer l'auto-évaluation de son dispositif	DCISIF + académies						
Définir un cadre d'évaluation du taux d'avancement des AMR plus harmonisé	DCISIF + académies						

### Axe de travail « Accompagner les acteurs »

Actions	Responsable(s)	2018	2019				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Favoriser la mutualisation et le partage par la création d'un espace collaboratif	DCISIF						
Construire et proposer une formation mieux adaptée aux acteurs opérationnels	DCISIF						
Construire et proposer un parcours de formations spécifiques pour les acteurs en responsabilité sur le processus des rémunérations (T2)	DAF C3						

<sup>9</sup> Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM